**Wege zur agilen Organisation: Was vor der Transformationsreise geklärt werden muss**

*Viele Organisationen tragen sich mit dem Gedanken, agil zu werden. Der Weg zu einer solchen Transformation ist aber aufwändig. Es lohnt sich deshalb, sich zu vor dem Start zu dieser Reise darüber Gedanken zu machen, ob die Voraussetzungen überhaupt gegeben sind, diesen Weg erfolgreich zu gehen. Die nachfolgende, einfache Formel zeigt die Bedingungen für eine erfolgreiche Transformation auf.*

**N x V x V** $>$ **W**

in Worten: Notwendigkeit mal Vision mal Verfahren müssen grösser als der Widerstand gegenüber der angepeilten Veränderung sein.

**N** = Notwendigkeit: besteht überhaupt ein Problem, ein Leidensdruck? Gibt es eine Notwendigkeit, sich zu verändern, wie zum Beispiel ein Absatz-Rückgang, ein erhöhter Preisdruck oder fehlende qualifizierte Mitarbeiter? Die Notwendigkeit kann auch in der Einsicht bestehen, dass sich das eigene Unternehmen für zukünftige Entwicklungen fit machen muss: Digitalisierung, kurze Innovationszyklen, raschere Reaktionsfähigkeiten auf Änderungen und individuelle Kundenerwartungen sind hier die wichtigsten Stichworte.

**V** = Vision: Wie sieht unsere Zukunftsvision aus? Wie attraktiv ist sie? In der heutigen Zeit der weltweiten Unsicherheiten und gleichzeitigen Chancen sind die Unternehmen herausgefordert, einen nachhaltigen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten – blosse Gewinnorientierung oder «die Besten sein» genügt oft nicht mehr. Auch die Mitarbeitenden suchen Sinn in der Arbeit; Geldverdienst und Karriere ist vielen zu wenig.

**V** = Verfahren: Welche Vorstellung haben wir bezüglich des Veränderungs-Verfahrens? Soll die Veränderung durch eine grosse «Revolution» oder in kleinen Schritten vonstatten gehen? Muss sich die ganze Organisation verändern, oder nur ein Teil davon? Welche Prinzipien liegen dem Prozess zugrunde? Im Hinblick auf agile Organisation muss man zum Beispiel eine Vorstellung davon haben, wie eine zukünftig vorgestellte Lernkultur im Change Prozess vorweggenommen und erlebt werden kann.

**W** = Widerstand der Organisation: Was muss verlernt werden, damit Neues Platz hat? Sind die Mitarbeitenden bereit, sich neu zu orientieren? Ist das Management bereit, diesen Weg zu gehen? Erfolg versprechend sind Situationen, wo eine hohe Freiwilligkeit für die Veränderung besteht. Entscheidend ist jedoch, dass nicht einfach eine rosige Zukunft versprochen wird, in der sich alles zum Guten wendet, sondern dass auch ehrlich über mögliche Verluste gesprochen wird. Ohne eine offene Kommunikation entsteht kein Vertrauen. Und ohne Vertrauen ist keine erfolgreiche Veränderung möglich.

Ist die Notwendigkeit gegeben, besteht eine einleuchtende Vision und ist der Veränderungsprozess gut vorstellbar, so kann auch ein relativ hoher Widerstand in eine positive Zugkraft verwandelt werden. Sind die erst genannten Faktoren jedoch schwach ausgeprägt, resp. wenig aussagekräftig, beinhaltet ein Veränderungsprozess hohe Risiken.

uw – 14.11.2019, fh 24.05.20